

**PERSEPSI SOKONGAN ORGANISASI SEBAGAI
PERANTARA DI ANTARA FAKTOR ORGANISASI DAN
GAYA KEPIMPINAN DAN PENGEKALAN PEKERJA
MAHIR TEKNOLOGI MAKLUMAT DI MALAYSIA**

MD LAZIM MOHD ZIN

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Jun 2012**

**PERSEPSI SOKONGAN ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA DI ANTARA
FAKTOR ORGANISASI DAN GAYA KEPIMPINAN DAN PENGEKALAN PEKERJA
MAHIR TEKNOLOGI MAKLUMAT DI MALAYSIA**

Oleh

MD LAZIM MOHD ZIN

**Tesis yang diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia,
untuk Memenuhi Keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah**

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRAK

Tesis ini mengkaji hubungan langsung antara ganjaran, gaya kepemimpinan dan amalan keselamatan ergonomik dengan hasrat untuk kekal dan persepsi terhadap sokongan organisasi. Ia juga mengkaji kesan perantara sokongan organisasi ke atas hubungan antara ganjaran, gaya kepemimpinan dan amalan keselamatan ergonomik dengan hasrat untuk kekal. Terakhir, tesis ini juga mengkaji kesan tekanan kerja sebagai penyederhana dalam hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal. Sebanyak 832 soal selidik telah dihantar menerusi pos kepada wakil organisasi yang bersetuju untuk terlibat dalam kajian ini. Daripada 832, 220 soal selidik telah diterima semula, dan hanya 178 soal selidik digunakan untuk analisis selanjutnya, dengan kadar maklumbalas sebanyak 21.39%. Hipotesis ke atas kesan langsung dan kesan perantara diuji menggunakan analisis regresi berganda, manakala hipotesis bagi kesan interaksi diuji menggunakan analisis regresi berganda bertingkat. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ganjaran, amalan keselamatan ergonomik, dan gaya kepemimpinan transformasi (pengaruh idealism) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan hasrat untuk kekal. Walau bagaimanapun, hanya satu dimensi gaya kepemimpinan transaksi (pengurusan berkecuali aktif) didapati mempunyai hubungan negatif dan signifikan dengan hasrat untuk kekal. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa gaji, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik, pengaruh idealism dan *laissez-faire* mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Sementara itu, dapatan daripada analisis regresi pula menunjukkan bahawa persepsi terhadap sokongan organisasi memainkan peranan sebagai perantara dalam hubungan antara gaji, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik, dan gaya kepemimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan hasrat untuk kekal. Seterusnya, keputusan daripada analisis regresi berganda bertingkat menunjukkan bahawa tekanan kerja berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal. Implikasi dapatan kajian, limitasi kajian, dan cadangan bagi kajian susulan dibincangkan.

Kata kunci: Hasrat untuk Kekal, Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik, Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi.

ABSTRACT

This thesis examines the direct relationship between rewards, leadership styles, and ergonomic practices and intention to stay and perceived organizational support. It also examines the mediating effect of organizational support on the relationship between rewards, leadership styles, and ergonomic practices and intention to stay. Finally, the thesis examines the moderating effect of job stress on the relationship between perceived organizational support and intention to stay. A total of 832 questionnaires were mailed to the representatives of organizations that have agreed to participate in this study. Out of 832, only 220 questionnaire were returned. However, only 178 were usable for further analysis, representing a response rate of 21.39%. Hypotheses for direct and mediating effect were tested using multiple regression analyses, and hypotheses for interacting effect were tested using hierarchical multiple regression. Results showed that rewards, ergonomic practices and transformational leadership (idealized influence) were positively and significantly related to intention to stay. However, only one dimension of transactional leadership (management by exception – active) was found negatively and significantly related to intention to stay. Results also showed that salary, flexible work schedule, ergonomic practices, idealized influence and *laissez-faire* were significantly related to perceived organizational support. Meanwhile, results from regression analysis showed that perceived organization support mediate the relationship between salary, flexible work schedule, ergonomic practices, and transformational leaderships (idealized influence) and intention to stay. Furthermore, results from hierarchical multiple regressions showed that job stress moderate the relationship between perceived organization support and intention to stay. Implications of the findings, potential limitations, and directions for future research are discussed.

Keywords: Intention to Stay, Rewards, Leadership Styles, Ergonomic Practices, Perceived Organization Support.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah S.W.T di atas rahmat kurnia-Nya kerana mengurniakan kesihatan, kekuatan, masa dan pengetahuan untuk menyelesaikan tesis PhD ini. Tesis ini juga tidak mungkin dapat disiapkan tanpa dedikasi dan sokongan daripada pihak yang telah terlibat samada secara langsung ataupun tidak langsung. Terima kasih diucapkan kepada Universiti Utara Malaysia kerana sokongan dan bantuan yang diberi sepanjang pengajian PhD saya, dan kepada Kementerian Pengajian Tinggi di atas bantuan kewangan yang diberi menerusi Hadiah Biasiswa Skim Latihan Akademik IPTA (SLAI). Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada kedua-dua penyelia tesis, Dr. Faizuniah Pangil dan Dr. Siti Zubaidah Othman di atas semua tunjuk ajar, khidmat nasihat, dan sokongan sepanjang proses penyelidikan dan penulisan tesis ini.

Kepada ibu tersayang, Hajah Jaleha Haji Reduan, isteri yang tercinta, Puan Hadziroh Ibrahim dan anak-anak, terima kasih di atas segala doa, sokongan, kesabaran dan kata-kata semangat yang diberikan untuk saya meneruskan pengajian hingga ke penghujungnya. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua rakan pensyarah di Jabatan Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Utara Malaysia, terutamanya Dr. Faridahwati Shamsuddin dan Dr. Chandrakantan di atas segala cadangan, perbincangan, nasihat dan dorongan di sepanjang proses penyelidikan ini.

Yang terakhirnya, tidak juga dilupakan kepada semua staf dari organisasi berstatus MSC di Cyberjaya, Selangor, di Bukit Jalil, Kuala Lumpur, di Johor Bahru, Johor dan di Bandar Bayan Baru, Pulau Pinang di atas penglibatan mereka dalam kajian ini. Tanpa penyertaan mereka, kajian ini tidak akan berjaya seperti hari ini.

ISI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
GLOSARI	xvii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Penyataan Masalah	6
1.3 Persoalan Kajian	10
1.4 Objektif Kajian	11
1.5 Kepentingan Kajian	12
1.6 Skop Kajian	14
1.7 Definisi Terma Kajian	16
1.8 Susunan Bab Dalam Tesis	18
BAB 2 SOROTAN SUSASTERA	19
2.1 Pendahuluan	19
2.2 Hasrat untuk Kekal	20
2.2.1 Definisi Konsep	20
2.2.2 Kajian Empirikal Lalu Tentang Hasrat untuk Kekal	22
2.3 Asas Teori	24

2.3.1 Teori Sokongan Organisasi	25
2.3.2 Teori Kepimpinan Pelbagai Faktor	29
2.4 Faktor Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	33
2.5 Ganjaran dan Hasrat untuk Kekal	34
2.5.1 Gaji	35
2.5.2 Insentif Bonus	41
2.5.3 Faedah Waktu Kerja Anjal	44
2.6 Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	47
2.7 Gaya Kepimpinan dan Hasrat untuk Kekal	52
2.7.1 Gaya Kepimpinan Transformasi	53
2.7.2 Gaya Kepimpinan Transaksi	55
2.7.3 <i>Laissez-faire</i>	57
2.8 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	58
2.8.1 Definisi Konsep	58
2.9 Ganjaran dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	60
2.9.1 Gaji	60
2.9.2 Insentif Bonus	62
2.9.3 Faedah Waktu Kerja Anjal	64
2.10 Gaya Kepimpinan dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	65
2.11 Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	69
2.12 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	71
2.13 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Faktor Perantara	73
2.13.1 Ganjaran dan Hasrat untuk Kekal	77
2.13.2 Gaya Kepimpinan dan Hasrat untuk Kekal	79
2.13.3 Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	80
2.14 Tekanan Kerja	82
2.14.1 Definisi Konsep	82
2.14.2 Tekanan Kerja sebagai Faktor Penyederhana	83
2.15 Rumusan	88
BAB 3 PEMBENTUKAN KERANGKA KAJIAN	89
3.1 Pendahuluan	89

3.2	Asas Teori	89
3.2.1	Teori Sokongan Organisasi	89
3.2.2	Teori Kepimpinan Pelbagai Faktor	91
3.3	Kerangka Kajian	93
3.4	Penyataan Hipotesis	97
3.4.1	Hubungan antara Ganjaran dan Hasrat untuk Kekal	97
3.4.2	Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Hasrat untuk Kekal	98
3.4.3	Hubungan antara Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	101
3.4.4	Hubungan antara Ganjaran dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	102
3.4.5	Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	103
3.4.6	Hubungan antara Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	104
3.4.7	Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	105
3.4.8	Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Ganjaran dan Hasrat untuk Kekal	106
3.4.9	Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Hasrat untuk Kekal	107
3.4.10	Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	109
3.4.11	Tekanan Kerja sebagai Penyederhana dalam Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	110
3.5	Rumusan	111
BAB 4 METOD KAJIAN		112
4.1	Pendahuluan	112
4.2	Rekabentuk Kajian	112
4.3	Rekabentuk Persampelan	113
4.3.1	Populasi	113
4.3.2	Saiz Sampel	115

4.3.3 Teknik Persampelan	116
4.4 Definisi Operasi dan Pengukuran Konstruk	119
4.4.1 Hasrat untuk Kekal	119
4.4.2 Ganjaran	121
4.4.3 Gaya Kepimpinan	123
4.4.4 Amalan Keselamatan Ergonomik	128
4.4.5 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	129
4.4.6 Tekanan Kerja	130
4.5 Format dan Kandungan Soal selidik	131
4.6 Kajian Rintis	132
4.7 Prosedur Pengutipan Data	136
4.8 Teknik Analisis Data	139
4.8.1 Analisis Faktor	140
4.8.2 Analisis Korelasi	140
4.8.3 Analisis Regresi	141
4.8.4 Ujian Perantara	141
4.8.5 Ujian Penyederhana	143
4.9 Rumusan	143
BAB 5 DAPATAN KAJIAN	145
5.1 Pengenalan	145
5.2 Kadar Maklum balas	145
5.3 Non-Response Bias	148
5.4 Deskripsi Demografi Responden	150
5.5 Analisis Faktor	151
5.5.1 Konstruk Hasrat untuk Kekal	152
5.5.2 Konstruk Ganjaran	153
5.5.3 Konstruk Gaya Kepimpinan Transformasi	155
5.5.4 Konstruk Gaya Kepimpinan Transaksi	157
5.5.5 <i>Laissez faire</i>	159
5.5.6 Konstruk Amalan Keselamatan Ergonomik	160
5.5.7 Konstruk Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	161

5.5.8 Konstruk Tekanan Kerja	162
5.6 Analisis Kebolehpercayaan	163
5.7 Penyataan Semula Hipotesis Kajian	164
5.7.1 Hubungan Langsung	166
5.7.2 Hubungan Perantara	168
5.7.3 Hubungan Penyederhana	170
5.8 Analisis Deskriptif	170
5.9 Analisis Korelasi	173
5.10 Analisis Regresi Berganda	176
5.10.1 Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	177
5.10.2 Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	180
5.11 Analisis Regresi Mudah	183
5.11.1 Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	183
5.12 Analisis Regresi Berganda	184
5.12.1 Ujian Perantara	184
5.13 Analisis Regresi Berganda Bertingkat	188
5.13.1 Ujian Penyederhana	188
5.14 Rumusan	195
BAB 6 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	197
6.1 Pendahuluan	197
6.2 Rumusan Kajian	198
6.3 Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	200
6.3.1 Ganjaran dan Hasrat untuk Kekal	200
6.3.2 Gaya Kepimpinan dan Hasrat untuk Kekal	204
6.3.3 Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	208
6.4 Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi terhadap Sokongan Organisasi	209

6.4.1	Ganjaran dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	209
6.4.2	Gaya Kepimpinan Transformasi dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	212
6.4.3	Gaya Kepimpinan Transaksi dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	214
6.4.4	Laissez-faire dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	216
6.4.5	Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	217
6.5	Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	218
6.6	Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	220
6.7	Tekanan Kerja sebagai Penyederhana dalam Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	224
6.8	Implikasi Kajian	226
6.8.1	Implikasi Teori	226
6.8.2	Implikasi Praktis	230
6.9	Limitasi Kajian dan Cadangan untuk Kajian Susulan	234
6.10	Kesimpulan	236
	RUJUKAN	238
	SENARAI LAMPIRAN	262
	Lampiran B3-1 – Soalselidik	263
	Lampiran B3-2 – Analisis Kebolehpercayaan (Kajian Rintis)	274
	Lampiran B3-3 Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan	286
	Lampiran B3-4 Surat Sokongan Multimedia Development Corporation (MDeC)	287
	Lampiran B4-1 – Ujian Chi-Square	288
	Lampiran B4-2 : Ujian-t	291

Lampiran B4-3 – Deskripsi Demografi Responden	294
Lampiran B4-4 – Analisis Faktor untuk Hasrat untuk Kekal	297
Lampiran B4- 5- Analisis Faktor untuk Ganjaran	299
Lampiran B4-6 – Analisis Faktor untuk Kepimpinan Transformasi	303
Lampiran B4- 7- Analisis Faktor untuk Kepimpinan Transaksi	312
Lampiran B4- 8- Analisis Faktor untuk Kepimpinan Laissez-faire	320
Lampiran B4-9: Analisis Faktor untuk Amalan Keselamatan Ergonomik	322
Lampiran B4-10: Analisis Faktor untuk Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	324
Lampiran B4-11: Analisis Faktor untuk Tekanan Kerja	326
Lampiran B4-12: Analisis Kebolehpercayaan Selepas Faktor Analisis	328
Lampiran B4-13: Analisis Deskriptif	340
Lampiran B4-14- Analisis Regresi Berganda	342
Lampiran B4-15- Analisis Regresi Berganda	346
Lampiran B4-16: Analisis Regresi	350
Lampiran B4-17: Ujian Perantara	353
Lampiran B4-18: Analisis Regresi Berganda Bertingkat	357

SENARAI JADUAL

Jadual 4.1	Syarikat MSC dalam Sektor Pembangunan Perisian di Malaysia	115
Jadual 4.2	Rumusan Teknik Persampelan Kluster	118
Jadual 4.3	Item Hasrat untuk Kekal	120
Jadual 4.4	Item Ganjaran	122
Jadual 4.5	Item Gaya Kepimpinan	124
Jadual 4.6	Item Amalan Keselamatan Ergonomik	129
Jadual 4.7	Item Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	130
Jadual 4.8	Item Tekanan Kerja	131
Jadual 4.9	Isi Kandungan Soalselidik	132
Jadual 4.10	Nilai Kebolehpercayaan Konstruk untuk Kajian Rintis	134
Jadual 4.11	Perubahan Ayat yang dilakukan Terhadap Item Kajian	135
Jadual 4.11	Status Penglibatan Syarikat dan Taburan Soalselidik	138
Jadual 5.1	Kadar Maklumbalas Responden	146
Jadual 5.2	Ujian Chi-Square ke atas Data Kategori	149
Jadual 5.3	Ujian-t ke atas Data Ratio	149
Jadual 5.4	Maklumat Demografi Responden	150
Jadual 5.5	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Hasrat untuk Kekal	153
Jadual 5.6	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Ganjaran	154
Jadual 5.7	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Gaya Kepimpinan Transformasi	156
Jadual 5.8	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Gaya Kepimpinan	

	Transaksi	158
Jadual 4.9	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Gaya Kepimpinan <i>Laissez-Faire</i>	159
Jadual 5.10	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Amalan Keselamatan Ergonomik	160
Jadual 5.11	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	162
Jadual 5.12	Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Tekanan Kerja	163
Jadual 5.13	Nilai Cronbach Alpha Pembolehubah Kajian Selepas Analisis Faktor	164
Jadual 5.14	Min, Sisihan Piawai, Minimum dan Maksimum untuk Pembolehubah Kajian	172
Jadual 5.15	Korelasi antara Pembolehubah	175
Jadual 5.16	Keputusan Analisis Regresi Berganda untuk Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat Untuk Kekal	179
Jadual 5.17	Keputusan Analisis Regresi Berganda untuk Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	182
Jadual 5.18	Keputusan Analisis Regresi untuk Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	184

Jadual 5.19	Rumusan Ujian Perantara (Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi) dalam Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal	185
Jadual 5.20	Keputusan Analisis Regresi Berperingkat ke atas Tekanan Kerja sebagai Faktor Penyederhana dalam Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal	189
Jadual 5.21	Rumusan Ujian Hipotesis	193

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1	Jumlah Penawaran dan Permintaan Pekerja Teknologi Maklumat	3
Rajah 3.1	Kerangka Kajian	96
Rajah 5.1	Kerangka Kajian yang diubahsuai	165
Rajah 5.2	Plot Interaksi antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Tekanan Kerja ke atas Hasrat untuk Kekal	192

SENARAI SINGKATAN

ICT	Teknologi maklumat dan Komunikasi
MSC	Multimedia Super Coridor
MDeC	Multimedia Development Corperation
SPSS	Statistical Package for Social Science
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin
VIF	Variance Inflation factor

GLOSARI

Teori Sokongan Organisasi	<i>Organizational Support Theory</i>
Pekerja berpengetahuan	<i>Knowledge workers</i>
Hasrat untuk kekal	<i>Intention to stay</i>
Pengekalan pekerja	<i>Employee retention</i>
Teori Gelagat Terancang	<i>Theory of Planned Behaviour</i>
Teori Kesepadanan Pekerjaan-Organisasi	<i>Person-Job Fit Theory</i>
Teori Keterikatan Pekerjaan	<i>Job Embeddedness Theory</i>
Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi	<i>Perceived Organizational Support</i>
Teori Pertukaran Sosial	<i>Social Exchange Theory</i>
Norma timbal balik	<i>Norm of reciprocity</i>
Faktor boleh imbu	<i>Compensable factors</i>
Teori Kepimpinan Pelbagai Faktor	<i>Multi-factor Leadership Theory</i>
Pertukaran Pemimpin-Pengikut	<i>Leader-Member Exchange</i>
Perantara sebahagian	<i>Partial mediation</i>
Perantara mutlak	<i>Full mediation</i>
Nilai tersisih	<i>Missing value</i>
Analisis Regresi Berganda Bertingkat	<i>Hierarchical Multiple Regression</i>
Analisis faktor tunggal	<i>Single factor analysis</i>
Analisis faktor berasingan	<i>Separate factor analysis</i>
Muatan silang	<i>Cross loading</i>
Multikekolinearan	<i>Multicollinearity</i>

BAB 1 PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Bab 1 membincangkan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan, objektif, kepentingan dan skop kajian. Perbincangan dimulakan dengan menjelaskan tentang senario dan keperluan untuk mendorong pekerja mahir teknologi maklumat kekal di organisasi. Berasaskan huraian ini, dijelaskan persoalan mengapa kajian ini perlu dijalankan. Ini disusuli dengan objektif kajian. Seterusnya, pada bahagian kepentingan kajian dijelaskan tentang sumbangan hasil kajian ini terhadap teori dan praktis. Bab diakhiri dengan penjelasan tentang susun atur bab dalam tesis.

1.1 Latar Belakang Kajian

Mengekalkan pekerja sedia ada umumnya adalah penting untuk menjamin kelangsungan dan daya saing perniagaan sesebuah organisasi (Chew & Chan 2008; Griffeth & Hom, 2001). Dalam konteks industri teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) di Malaysia, mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat menjadi lebih penting disebabkan oleh pertumbuhan perniagaan dalam industri ini (Azlan, 2009; Hamisah, 2009; “*Malaysia Salary Handbook*”, 2008; Yeo, 2008). Walaupun kegawatan ekonomi dunia pada tahun 2009 menyebabkan pertumbuhan perniagaan teknologi maklumat agak perlahan - penurunan daripada 7.6% pada tahun 2008 kepada antara 4.4% hingga 7% pada tahun 2009 - namun pertumbuhan industri teknologi maklumat di Malaysia agak memberangsangkan kerana banyak organisasi teknologi maklumat meningkatkan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

dan menjaga kebajikan mereka. Dapatan ini menyokong beberapa dapatan kajian terdahulu yang menekankan tentang pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi terhadap hasrat untuk kekal (Aube et al., 2007; Cho et al., 2009; Ming, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002; Stamper & Johlke, 2003).

Dapatan ini juga turut menyokong teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dan teori sokongan organisasi (Eisenberger et al., 1986) yang menyatakan bahawa pekerja yang meyakini organisasi dapat menghargai sumbangan dan menjaga kebajikan mereka akan membalasnya dengan menunjukkan sikap dan tingkah laku yang positif. Secara logiknya, pekerja yang banyak menerima sokongan dari organisasi akan berasa lebih gembira untuk bekerja dan pada masa yang sama rela menyumbangkan idea dan tenaga untuk membangunkan organisasi.

Satu alasan mengapa persepsi terhadap sokongan organisasi mempunyai kepentingan terhadap hasrat pekerja untuk kekal ialah pekerja mungkin menganggap ia sebagai asas utama dalam pembinaan hubungan pekerjaan antara majikan dan pekerja. Ini kerana asas hubungan pekerjaan di organisasi banyak bergantung kepada polisi, prosedur dan amalan yang dipraktikkan di organisasi, dan penilaian pekerja terhadap kesemua aspek ini dilihat boleh memberi kesan terhadap sikap dan tingkah laku pekerja. Dalam kajian ini, faktor organisasi seperti gaji, amalan keselamatan ergonomik dan gaya kepimpinan pengurus telah dikenal pasti dapat meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi, dan ini seterusnya dapat meningkatkan hasrat untuk kekal. Justeru itu, dorongan untuk terus kekal bekerja di organisasi dilihat banyak bergantung kepada sejauh mana organisasi mampu memenuhi keperluan pekerja dan menjaga kebajikan mereka menerusi amalan di organisasi, dan gaya kepimpinan pengurus.

6.6 Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi sebagai Perantara dalam Hubungan antara Ganjaran, Gaya Kepimpinan, Amalan Keselamatan Ergonomik dan Hasrat untuk Kekal

Persoalan kajian yang keempat adalah mengenai hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara ganjaran, gaya kepimpinan dan amalan keselamatan ergonomik ke atas hasrat untuk kekal.

Dalam kajian ini, kesan persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara didapati hanya berlaku ke atas faktor gaji, waktu kerja anjal, pengaruh idealism dan amalan keselamatan ergonomik. Kajian mendapati bahawa gaji secara langsungnya mempunyai hubungan dengan hasrat untuk kekal, dan pada masa yang sama, sebahagian daripada hubungan ini dipengaruhi oleh faktor perantara iaitu persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan ini adalah sesuatu yang baharu kerana dalam kajian terdahulu tidak ditemui dapatan yang menerangkan secara khusus peranan persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara gaji dan hasrat untuk kekal. Dalam kajian terdahulu, persepsi terhadap sokongan organisasi didapati berperanan sebagai perantara dalam hubungan antara gaji dan sikap pekerja seperti hasrat untuk berhenti (Williams et al., 2008), dan antara gaji dan komitmen organisasi (Ming, 2008).

Walau bagaimanapun, dapatan ini didapati menyokong teori sokongan organisasi yang mana menurut teori ini penilaian yang dibuat oleh pekerja terhadap amalan organisasi (misalnya dalam pemberian gaji) akan mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi, dan seterusnya akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja seperti hasrat untuk kekal (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986).

Dengan erti kata lain, walaupun gaji memberi kesan langsung dalam mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat, cara pengurusan dan pengagihan gaji juga perlu diberi perhatian bagi meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Organisasi yang sanggup menawarkan gaji yang kompetitif serta setara dengan kemahiran yang dimiliki pekerja, akan memberikan persepsi sokongan organisasi yang lebih positif kepada pekerja. Dengan itu, pekerja mungkin menganggap bahawa majikan mereka sangat mengambil berat dan tahu menilai sumbangan yang mereka berikan dan ini sekaligus akan membuatkan mereka ingin terus kekal di organisasi.

Selain daripada itu, kajian juga mendapati bahawa persepsi terhadap sokongan organisasi berperanan sebagai perantara mutlak dalam hubungan antara faedah waktu kerja anjal dan hasrat untuk kekal. Ini bermakna faedah waktu kerja anjal akan mempengaruhi hasrat untuk kekal sekiranya pekerja menganggap bahawa waktu kerja anjal dapat memberi manfaat kepada keperluan kerja dan kebajikan mereka. Ini merupakan dapatan baharu di mana dalam kajian yang terdahulu tidak ditemui secara khusus mengenai peranan persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara waktu kerja anjal dan hasrat untuk kekal. Sama seperti dapatan sebelumnya, dapatan ini turut menyokong teori sokongan organisasi.

Apa yang menarik mengenai dapatan ini ialah organisasi yang hanya memperkenalkan waktu kerja anjal kepada pekerja mahir teknologi maklumat tetapi tidak diiringi dengan sokongan yang berterusan mungkin tidak akan berjaya meningkatkan hasrat mereka untuk kekal. Perlu difahami bahawa pelaksanaan waktu kerja anjal bukanlah sesuatu yang mudah. Organisasi perlu memastikan bahawa pekerja telah bersedia serta dapat menerima pelaksanaan amalan waktu kerja anjal di organisasi kerana

ia dikhuatiri akan memberikan kesan negatif kepada sikap dan tingkahlaku pekerja seperti lantik henti. Seperti yang dinyatakan oleh beberapa penyelidik terdahulu, bagi memastikan amalan waktu kerja anjal dapat diterima oleh pekerja, organisasi perlu mengambil kira status pekerja, keperluan pekerja, sokongan daripada penyelia dan rakan sekerja, penerimaan ahli kumpulan, perbezaan gaya hidup dan kawalan ke atas kerja (Kossek et al., 2006; Lambert, Marler & Gueutal, 2008). Kesimpulannya, pengaruh amalan waktu kerja anjal terhadap hasrat untuk kekal akan dilihat lebih berjaya jika organisasi mampu menyakinkan pekerja bahawa mereka telah mengambil kira akan keperluan pekerja sebelum melaksanakan waktu kerja anjal di tempat kerja.

Seterusnya, persepsi terhadap sokongan organisasi juga didapati berperanan sebagai perantara mutlak dalam hubungan antara pengaruh idealism dan hasrat untuk kekal. Ini bermakna pengaruh idealism akan mempengaruhi hasrat untuk kekal sekiranya pekerja menganggap bahawa pengaruh idealism dapat memberi manfaat kepada keperluan kerja dan kebajikan mereka di organisasi. Penemuan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengurus yang berorientasikan pengaruh idealism akan hanya dapat mempengaruhi hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk terus kekal sekiranya gaya kepimpinan tersebut mencerminkan usaha organisasi untuk memenuhi keperluan dan kebajikan pekerja. Seperti yang dibahaskan oleh Maertz Jr., Griffeth, Campbell, dan Allen (2007), persepsi terhadap sokongan organisasi akan meningkat apabila pekerja beranggapan bahawa pengurus dapat menunjukkan sikap, tingkahlaku dan komitmen yang baik, dan ini seterusnya akan mempengaruhi mereka untuk kekal dalam organisasi sebagai tanda sokongan balas pekerja terhadap kepimpinan pengurus yang baik.

Dalam hubungan antara amalan keselamatan ergonomik dan hasrat untuk kekal pula, persepsi terhadap sokongan organisasi juga didapati berperanan sebagai perantara mutlak. Dapatan ini menjelaskan bahawa walaupun amalan keselamatan ergonomik mempunyai pengaruh terhadap hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk kekal, namun pengaruhnya tidak lagi wujud apabila faktor perantara (persepsi terhadap sokongan organisasi) diuji dalam hubungan ini.

Dapatan ini dianggap sesuatu yang baharu kerana belum ditemui dalam kajian terdahulu yang menjelaskan secara khusus pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara mutlak dalam hubungan antara amalan keselamatan ergonomik dan hasrat untuk kekal. Setakat ini, kajian mengenai amalan keselamatan ergonomik lebih tertumpu kepada kesan langsung amalan ini terhadap komitmen pekerja di organisasi, kepuasan kerja dan lantik henti (DeJoy et al., 2010; Michael et al., 2005). Apa yang menarik mengenai dapatan ini ialah amalan keselamatan ergonomik mungkin mampu mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam organisasi sekiranya usaha tersebut dilihat dapat memberi manfaat dan dianggap penting oleh pekerja. Dalam konteks pekerja mahir teknologi maklumat, sememangnya amalan keselamatan ergonomik dianggap sebagai sesuatu yang penting. Seperti yang dinyatakan oleh Robertson dan Huang (2006), pekerja profesional dan teknikal amat mementingkan kesanggupan organisasi untuk menyediakan persekitaran pejabat yang ergonomik (*office ergonomics*) kerana ia boleh memberi kesan terhadap prestasi dan kecekapan mereka. Dalam hal ini, kepuasan pekerja terhadap rekabentuk pejabat, pencahayaan, dan peralatan kerja perlu diberi keutamaan. Oleh yang demikian, organisasi yang menjadikan usaha ini sebagai salah satu

bentuk sokongan organisasi akan berupaya meningkatkan hasrat pekerja untuk terus kekal dalam organisasi.

6.7 Tekanan Kerja sebagai Penyederhana dalam Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi dan Hasrat untuk Kekal

Persoalan kajian yang kelima adalah mengenai pengaruh tekanan kerja sebagai faktor penyederhana dalam hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal. Dalam kajian ini, tekanan kerja didefinisikan sebagai kelesuan kerja yang disebabkan oleh tugas di tempat kerja. Dapatan kajian mendapati bahawa tekanan kerja berperanan sebagai faktor penyederhana dalam hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal. Secara lebih khususnya, ia berperanan sebagai *quasi moderator* kerana mempunyai hubungan negatif dengan hasrat untuk kekal, dan pada masa yang sama, interaksinya dengan persepsi terhadap sokongan organisasi juga mempunyai hubungan dengan hasrat untuk kekal. Ini bermakna, apabila pekerja mahir teknologi maklumat mengalami tekanan kerja yang tinggi, dan pada masa yang sama, mereka menganggap sokongan organisasi adalah rendah, maka hasrat untuk kekal di organisasi akan menurun.

Dapatan ini tidaklah mengejutkan kerana tekanan kerja yang tinggi biasanya akan menghasilkan pelbagai perkara yang negatif seperti kemurungan, suka menyendiri dan kemerosotan prestasi. Maka tidak hairanlah sekiranya pekerja yang mengalami tekanan kerja yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk berpindah ke organisasi lain. Seperti yang dinyatakan oleh Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight dan George (2007), tekanan kerja didapati mempengaruhi lantikan henti pekerja teknologi maklumat. Dalam hal ini,

tekanan kerja yang disebabkan oleh bebanan kerja yang berlebihan, rekabentuk kerja yang tidak sesuai, kawalan ke atas kerja, ketidakadilan ganjaran dan konflik kerjaya telah mendorong pekerja untuk berpindah ke organisasi lain yang diyakini mampu menyediakan persekitaran kerja yang lebih kondusif.

Begitu juga halnya dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Secara logiknya, tekanan kerja yang tinggi akan mengurangkan pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi ke atas hasrat untuk kekal. Dengan erti kata lain, walaupun organisasi menyediakan gaji, faedah waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik dan kepimpinan (pengaruh idealism) bagi meningkatkan sokongan organisasi tidak semestinya ia akan mempengaruhi hasrat pekerja untuk kekal apabila pekerja mengalami tekanan kerja yang tinggi. Oleh yang demikian organisasi perlu mencari jalan untuk mengurangkan tekanan kerja jika organisasi ingin mengekalkan pekerja.

Dari segi kesan penyerdahana pula, dapatan kajian mendapati dalam kedua-dua situasi, samada sokongan organisasi yang diterima adalah tinggi ataupun rendah, hasrat untuk kekal dalam kalangan pekerja mahir teknologi tetap tinggi, dengan syarat tekanan kerja adalah rendah. Ini bermakna, hasrat untuk kekal di organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor tekanan kerja berbanding dengan sokongan organisasi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian yang dilakukan oleh Raeda dan Ibtisam (2008) yang menekankan tentang tekanan kerja dan hasrat untuk kekal dalam organisasi.

6.8 Implikasi Kajian

Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi terhadap teori dan praktis khususnya mengenai hubungan langsung antara faktor organisasi iaitu ganjaran, gaya kepimpinan dan amalan keselamatan ergonomik ke atas hasrat untuk kekal dan persepsi terhadap sokongan organisasi, dan hubungan tidak langsung antara faktor perantara (persepsi terhadap sokongan organisasi) dan faktor penyederhana (tekanan kerja) ke atas hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk kekal di organisai. Implikasi dapatan kajian kepada teori dan praktis akan dibincangkan seterusnya.

6.8.1 Implikasi Teori

Dapatan kajian yang diperolehi daripada penyelidikan ini mempunyai potensi dalam menyumbang kepada pengkayaan susastera mengenai hasrat untuk kekal dan persepsi terhadap sokongan organisasi dalam beberapa aspek.

Pertama, dapatan kajian ini memberikan bukti empirikal mengenai hubungan antara ganjaran, gaya kepimpinan dan amalan keselamatan ergonomik sebagai faktor penentu terhadap hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk kekal di organisasi. Perbincangan susastera dan kajian lalu banyak membincangkan kepentingan faktor organisasi secara deskriptif (Hoonaker et al., 2004; Lockwood & Ansari, 1999; Punia & Sharma, 2008). Namun, kajian secara kuantitatif yang dilakukan menunjukkan bahawa wujud hubungan signifikan yang positif antara gaji, bonus, waktu kerja anjal, dan amalan keselamatan ergonomik ke atas hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk kekal di

organisasi, dan hubungan signifikan yang negatif dengan gaya kepemimpinan transaksi (pengurusan berkecuali aktif).

Selain daripada itu, dapatan kajian turut menunjukkan hubungan positif antara pelbagai faktor organisasi iaitu gaji, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik dan gaya kepemimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan kajian ini menyokong premis teori sokongan organisasi (Eisenberger et al., 1986) sebagai asas untuk membincangkan pengaruh faktor organisasi terhadap hasrat pekerja mahir teknologi maklumat untuk kekal di organisasi. Secara umumnya, dapatan kajian ini menjelaskan bahawa penilaian pekerja mahir teknologi maklumat terhadap faktor-faktor ini memberi gambaran tentang sejauh mana sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja di organisasi. Melalui pelaksanaan amalan organisasi yang menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, organisasi dilihat dapat menawarkan tahap sokongan yang tinggi kepada pekerja. Tambahan dari itu, dapatan kajian ini memperkaya pengetahuan mengenai faktor penentu yang mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi. Misalnya, dapatan kajian ini dapat membuktikan pengaruh amalan keselamatan ergonomik ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, dan ini menambah perbincangan susastera sedia ada mengenai kepentingan amalan keselamatan di tempat kerja sebagai amalan yang dapat memenuhi keperluan dan kebajikan pekerja (DeJoy et al., 2010). Begitu juga dari aspek pengaruh gaya kepemimpinan, di mana perbincangan susastera lalu banyak menumpukan kepada pengaruh sokongan penyelia sebagai elemen utama yang mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi, tetapi kurang membincangkan sejauh mana dimensi kepemimpinan transformasi, transaksi dan *laissez-*

faire mempunyai pengaruh ke atas persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003). Dapatan kajian ini telah berjaya menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengurus juga menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, khususnya menerusi gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) dan *laissez-faire*, tetapi gaya kepimpinan transaksi didapati tidak mempunyai pengaruh ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi.

Seterusnya, peranan persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara dalam hubungan antara gaji, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik dan kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan hasrat untuk kekal dapat menjelaskan kepentingan amalan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, dan seterusnya kesannya terhadap hasrat untuk kekal. Sebagai contoh, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa hasrat untuk kekal dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat dipengaruhi secara langsung oleh faktor gaji, dan pada masa yang sama penilaian pekerja terhadap sokongan organisasi menerusi amalan gaji juga didapati mempunyai pengaruh ke atas hasrat untuk kekal. Hubungan yang dijelaskan ini dapat memperkaya perbincangan susastera dan kajian lalu yang hanya menjelaskan hubungan langsung antara gaji dan hasrat untuk kekal (Burnett et al., 2009; Chew & Chan, 2008; Chiu et al., 2002; Lockwood & Ansari, 1999; Samuel & Chipunza, 2009). Tambahan dari itu, peranan persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai perantara mutlak dalam hubungan antara waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik dan kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan hasrat untuk kekal menjelaskan bahawa kepentingan faktor-faktor ini dalam memenuhi keperluan kerja dan menyokong kebajikan mereka di tempat kerja menjadi asas untuk mereka terus kekal bekerja di organisasi.

Sebagai contoh, walaupun kajian lalu telah menunjukkan bahawa wujud hubungan langsung antara waktu kerja anjal dan hasrat untuk kekal (Richman et al., 2008; Scholarios & Marks, 2004), dapatan kajian ini menunjukkan bahawa penilaian pekerja tentang sejauh mana sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan mereka menerusi waktu kerja anjal memainkan peranan penting terhadap hasrat untuk kekal.

Akhir sekali, dapatan kajian ini turut menyumbang kepada pengkayaan susastera menerusi peranan tekanan kerja dalam menjelaskan hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal. Walaupun kajian lalu telah menunjukkan kepentingan dan pengaruh tekanan kerja dalam menggalakkan pengekalan pekerja (Moore, 2000; Raeda & Ibtisam, 2008), kajian ini dapat menambah pemahaman mengenai peranan tekanan kerja ke atas hasrat untuk kekal dengan menguji interaksi antara tekanan kerja dan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi ke atas hasrat untuk kekal adalah bergantung kepada tahap tekanan kerja. Dapatan kajian mengenai interaksi antara tekanan kerja dan persepsi terhadap sokongan organisasi adalah penemuan baharu dalam susastera mengenai persepsi terhadap sokongan organisasi dan tekanan kerja. Secara khususnya, pekerja dengan tahap tekanan kerja yang berbeza akan memberi reaksi yang berbeza dengan sokongan yang diterima daripada organisasi. Justeru itu, organisasi perlu mengambil kira perbezaan individu secara umum, dan tekanan kerja secara khusus, dalam mengenal pasti pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi ke atas hasrat untuk kekal.

6.8.2 Implikasi Praktis

Dapatan kajian ini mempunyai beberapa implikasi praktis terhadap pengamal industri dalam mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat. Berdasarkan kepada dapatan kajian, beberapa elemen ganjaran seperti gaji, insentif bonus dan faedah waktu kerja anjal adalah antara elemen yang akan dipertimbangkan oleh pekerja mahir untuk terus kekal dalam organisasi. Oleh yang demikian, pengurus sesebuah organisasi perlu mengambil kira akan kepentingan ganjaran dalam usaha untuk mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat, terutamanya kepuasan pekerja terhadap jumlah gaji yang ditawarkan. Ini kerana pekerja mahir teknologi maklumat mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk mencari peluang kerjaya dan gaji yang lebih baik. Memandangkan kemahiran, pengalaman dan keupayaan yang dimiliki pekerja mahir teknologi maklumat adalah penting untuk kelangsungan sesebuah organisasi, pengurus mungkin boleh mempertimbangkan sistem gaji berorientasikan bayaran berasaskan kemahiran bagi menarik minat mereka untuk terus kekal seperti yang dicadangkan oleh beberapa penulis sebelum ini (Al-Waqfi, 2006; Barret, 1991; Dierdorff & Surface, 2008; Murray & Gerhart, 1998).

Selain gaji, pengurus juga perlu memberi penekanan terhadap keadilan dalam pentadbiran dan pengurusan bonus. Pemberian jumlah bonus yang bersepadanan dengan prestasi yang ditunjukkan oleh pekerja mahir teknologi maklumat mampu menarik minat mereka untuk terus kekal dalam organisasi. Seterusnya, peranan waktu kerja anjal juga penting dalam usaha mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat. Seperti yang ditunjukkan dalam kajian ini, waktu kerja yang lebih anjal mempunyai hubungan dengan

hasrat untuk kekal di kalangan pekerja mahir teknologi maklumat. Oleh yang demikian, pelaksanaan waktu kerja yang lebih anjal berpotensi dalam menggalakkan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Scholarios dan Marks (2004) dan Cavanaugh dan Noe (1999), fleksibiliti dalam pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia boleh memainkan peranan penting dalam pembentukan kontrak psikologi antara majikan dan pekerja mahir teknologi maklumat. Pada asasnya, pembentukan kontrak psikologi menekankan kepada persepsi, jangkaan atau kepercayaan majikan dan pekerja terhadap terma hubungan pekerjaan yang boleh memberi manfaat dan tanggungjawab majikan untuk menyediakan amalan dan polisi yang boleh memberi manfaat kepada pekerja (Aselage & Eisenberger, 2003; Scholarios & Marks, 2004). Melihat dari aspek ini, waktu kerja anjal boleh dianggap sebagai satu cara organisasi mengukuhkan hubungan pekerjaan kerana kepercayaan yang terbina antara majikan dan pekerja, dan manfaat yang diperolehi oleh pekerja seperti kebebasan untuk menentukan waktu kerja, dan meningkatkan kualiti hidup. Pada masa yang sama, organisasi pula mendapat manfaat kesan daripada sikap dan tingkahlaku positif pekerja seperti peningkatan produktiviti dan prestasi, dan penurunan lantik henti pekerja.

Selain daripada memberi penekanan terhadap aspek ganjaran, pengurus juga perlu menitikberatkan amalan keselamatan ergonomik kerana dapatan kajian menunjukkan bahawa faktor ini turut dikaitkan dengan hasrat untuk kekal di kalangan pekerja mahir teknologi maklumat. Ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa pekerja mahir teknologi maklumat akan berasa lebih selesa untuk bekerja di organisasi yang mempunyai persekitaran kerja yang selamat dan kondusif. Seperti yang ditunjukkan oleh dapatan kajian terdahulu, persekitaran kerja yang selamat dan kondusif dapat

meningkatkan prestasi, dan mengurangi tekanan kerja di organisasi (Robertson & Huang, 2006; Zafir et al., 2007).

Dari segi gaya kepimpinan yang sesuai dipraktikkan dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat, gaya kepimpinan transformasi didapati lebih mempengaruhi hasrat untuk kekal berbanding gaya kepimpinan transaksi dan *laissez-faire*. Ini menunjukkan bahawa pendekatan kepimpinan pengurus yang berasaskan perkongsian matlamat, dan menunjukkan keprihatinan terhadap keperluan pekerja adalah lebih penting dalam mengekalkan pekerja mahir teknologi maklumat. Kesediaan pengurus untuk berkongsi matlamat dan maklumat secara telus diyakini dapat membentuk persepsi bahawa organisasi mengambil berat dan menghargai pekerja sebagai aset organisasi (Mayfield & Mayfield, 2007).

Dalam kajian ini, peningkatan persepsi terhadap sokongan organisasi mempunyai pengaruh yang positif ke atas hasrat untuk kekal. Oleh itu, pengurus perlu mencari jalan bagaimana untuk meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Memandangkan amalan organisasi seperti gaji, waktu kerja anjal, dan amalan keselamatan ergonomik mempunyai pengaruh yang positif ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, pengurus perlu memastikan bahawa amalan ini dijalankan dengan cekap dan efisien. Pengurus perlu sedar bahawa pemberian gaji yang adil adalah merupakan perkara asas yang dinilai oleh pekerja khususnya dalam memastikan sejauh mana organisasi dapat menghargai sumbangan mereka di organisasi. Pada masa yang sama, gaji juga mempunyai kaitan yang rapat dengan keperluan fisiologi dan sosiologi pekerja. Sokongan organisasi menerusi amalan waktu kerja anjal dapat memberi gambaran kepada pekerja bahawa organisasi mengambil berat terhadap kebajikan pekerja

khususnya dalam kalangan pekerja yang berkeluarga. Amalan keselamatan ergonomik secara khususnya menunjukkan sokongan organisasi terhadap persekitaran kerja yang selesa, selamat dan kondusif. Ia juga menggambarkan usaha organisasi untuk memastikan rekabentuk kerja adalah sesuai dengan keupayaan pekerja dan keperluan kerja.

Selain daripada itu, gaya kepimpinan yang berkualiti juga turut menyumbang kepada peningkatan persepsi terhadap sokongan organisasi. Memandangkan dapatan kajian menunjukkan bahawa pengurus yang berorientasikan kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) mempunyai pengaruh yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi berbanding dengan kepimpinan *laissez-faire*, jenis kepimpinan ini perlu diteruskan. Ini kerana persepsi terhadap sokongan organisasi mempunyai kaitan dengan pengurus yang mempunyai karisma, mempunyai keyakinan diri yang tinggi, dan mempunyai visi dan matlamat yang dapat membangkitkan rasa hormat, dan bangga dalam diri pekerja (Bass & Avolio, 2004; Hartog et al., 1997).

Akhir sekali, dalam usaha untuk mengekalkan pekerja, pengurus perlu memahami bahawa persepsi terhadap sokongan organisasi dan tekanan kerja mempunyai pengaruh yang saling bergantung ke atas hasrat untuk kekal. Dengan erti kata lain, dalam usaha untuk mendorong pekerja mahir teknologi maklumat untuk terus kekal di organisasi, pengurus perlu memberi perhatian terhadap peranan tekanan kerja, dan persepsi terhadap sokongan organisasi. Pengurus harus sedar bahawa walaupun peningkatan persepsi terhadap sokongan organisasi akan meningkatkan hasrat pekerja untuk kekal, ia adalah bagi pekerja yang mempunyai tekanan kerja yang rendah. Oleh yang demikian, usaha yang dijalankan perlulah merangkumi kedua-dua aspek ini. Sebagai contoh, pemberian

gaji yang adil dan setimpal dengan usaha, kemahiran dan pengalaman mereka akan meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Pada masa yang sama, dengan memperkenalkan waktu kerja anjal, tekanan kerja dapat dikurangkan. Apabila kedua-dua usaha ini digabungkan, hasilnya akan memperlihatkan hasrat untuk kekal yang lebih tinggi.

6.9 Limitasi Kajian dan Cadangan untuk Kajian Susulan

Terdapat beberapa limitasi dalam rekabentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi interpretasi dapatan kajian. Pertama, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap hasrat mereka untuk kekal dalam organisasi. Sama seperti kajian terdahulu, pendekatan kajian rentas telah digunakan dalam kajian ini bagi memahami hasrat responden untuk kekal dalam organisasi kerana ia lebih praktikal. Walaupun kajian rentas mempunyai banyak kelebihan seperti rekabentuknya yang lebih mudah, murah dan membolehkan pengutipan data dalam tempoh yang singkat, kaedah ini memberikan maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang mungkin berlaku dalam tempoh sebenar pekerja kekal di organisasi. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan agar kajian pada masa akan datang menggunakan rekabentuk kajian *longitudinal* bagi membolehkan pemahaman hasrat untuk kekal diperolehi dengan lebih komprehensif. Seperti yang dicadangkan oleh beberapa penyelidik (Maudgalya et al., 2006; Williams et al., 2005), adalah lebih baik sekiranya *time elapses* diadakan antara pengukuran hasrat untuk kekal dengan pengukuran aktiviti pengekalan pekerja.

Selain daripada itu, semua pembolehubah dalam kajian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang sama dan data yang diperolehi adalah daripada satu sumber iaitu pekerja. Oleh yang demikian, isu *the common variance bias* mungkin akan mempengaruhi dapatan kajian. Perbincangan dapatan kajian akan lebih menyeluruh sekiranya persepsi terhadap pengaruh faktor organisasi mengambil kira pandangan penyelia atau pengurus di organisasi yang dikaji. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian pada masa akan datang mengambil kira pelbagai kaedah dan sumber bagi meminimalkan *the common variance bias*.

Seterusnya, data kajian diperolehi dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat dalam syarikat ICT berstatus MSC di Malaysia. Pengkhususan kajian terhadap pekerja mahir teknologi maklumat dapat mengelak daripada *confounding effects* berkaitan dengan kepelbagaian sumber data, tetapi ia menghadkan kepelbagaian pencerapan dan mengurangkan kesahihan luaran. Maka perhatian harus diberi terhadap generalisasi dapatan kajian terhadap kumpulan pekerja mahir lain dan jenis organisasi. Oleh kerana pekerja mahir teknologi maklumat diklasifikasikan sebagai pekerja berpengetahuan (Ming, 2008; Norzanah et al., 2003), maka kajian pada masa hadapan mungkin boleh mengaplikasikan dapatan kajian ini ke dalam konteks pekerja berpengetahuan yang lain seperti penasihat kewangan, jurutera dan pensyarah. Akhir sekali, oleh kerana jumlah responden dalam kajian (178 responden) kurang daripada jumlah saiz sampel yang diperlukan iaitu 379, maka generalisasi dapatan kajian kepada populasi kajian dan ketepatan data adalah terbatas. Kesimpulannya, walaupun terdapat beberapa limitasi dalam pendekatan yang digunakan dalam kajian ini, dapatan yang

diperolehi adalah penting bagi penyelidik dan pengamal industri dalam usaha untuk mengekalkan pekerja mahir.

6.10 Kesimpulan

Tujuan tesis ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor yang mungkin mempunyai hubungan dengan hasrat pekerja untuk kekal di organisasi. Kajian lebih tertumpu kepada mengkaji hubungan antara faktor organisasi (ganjaran dan amalan keselamatan ergonomik) dan gaya kepimpinan dengan hasrat untuk kekal, hubungan antara faktor organisasi, gaya kepimpinan dan persepsi terhadap sokongan organisasi, pengaruh persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai faktor perantara dalam hubungan antara faktor organisasi, dan gaya kepimpinan dengan dan hasrat untuk kekal, dan peranan tekanan kerja sebagai penyederhana dalam hubungan antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan hasrat untuk kekal.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa faktor gaji, insentif bonus, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik, dan gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) mempunyai hubungan positif dengan hasrat untuk kekal, manakala gaya kepimpinan transaksi (pengurusan berkecuali aktif) didapati mempunyai hubungan negatif dengan hasrat untuk kekal.

Selain daripada itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa gaji, waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik, dan gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, manakala gaya kepimpinan *laissez-faire* didapati mempunyai hubungan signifikan yang

negatif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Persepsi terhadap sokongan organisasi pula didapati mempunyai pengaruh yang positif terhadap hasrat untuk kekal. Persepsi terhadap sokongan organisasi juga berperanan sebagai perantara mutlak dalam hubungan antara waktu kerja anjal, amalan keselamatan ergonomik, dan gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan hasrat untuk kekal, dan hanya berperanan sebagai sebahagian perantara dalam hubungan antara gaji dan hasrat untuk kekal. Juga, interaksi antara persepsi terhadap sokongan organisasi dan tekanan kerja didapati mempengaruhi hasrat untuk kekal. Secara keseluruhannya, kajian ini telah menunjukkan bagaimana faktor organisasi berupaya mempengaruhi hasrat untuk kekal dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat.

RUJUKAN

- Adler, R.W., & Reid, J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. 3(1), 21-46.
- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*. 21(6), 1141-1158.
- Ahuja, M.K., Chudoba, K.M., Kacmar, C.J., McKnight, D.H., & George, J.F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*. 31(1), 1-17.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, 179-211.
- Akaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management*. 25, 178-192.
- Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 414-435.
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*. 1, 99-118.
- Al-Waqfi, M. (2006). The effects of a skill-based pay system on organizational commitment and role orientation. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 6(1), 4-21.
- Amick III, B.C., Habeck, R.V., Hunt, A., Fossel, A.H., Chapin, A., Keller, R.B., & Katz, J.N. (2000). Measuring the impact of organizational behaviors on work disability prevention and management. *Journal of Occupational Rehabilitation*. 10(1), 21-38.
- Amos, E.A., & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*. 142(6), 615-631.

- Anderson, S.E., Coffey, B.S., & Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work family conflict and job related outcomes. *Journal of Management*. 28(6), 787-810.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*. 22(5), 475-495.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25(8), 951-968.
- Azlan, A.B., (2009, July 22). ICT sector resilient, may post 7 percent growth this year. *New Straits Time*, p. B6.
- Baba, V.V., Tourigny, L., Wang, X., & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of work exhaustion and peerceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26, 23-37.
- Ballout, H.I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*. 22(8), 741-765.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effect on work related criteria. *Journal of Applied Psychology*. 84(4), 496-513.
- Ban, C., Faller, A.D., & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23, 133-153.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Barret, G.V. (1991). Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resource Management Review*, 1(9), 97-105.
- Bartlett II, J.E., Kotrlik, J.W., & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*. 19(1), 43-50.

- Bartol, K.M., & Martin, D.C. (1982). Managing information systems personnel: A review of the literature and managerial implications. *MIS Quarterly*. 6, 49-70.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2004). *MLQ for research manual and sample set* (3rd ed). Menlo Park: Mind Garden.
- Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*. 19, 9-22.
- Behson, S.J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 53-72.
- Bennet, T.M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 13(2), 1-26.
- Bennett, J.A. (2000). Mediator and moderator variables in nursing research: Conceptual and statistical differences. *Research in Nursing and Health*. 23, 415-420.
- Bergiel, E.B., Nguyen, V.Q., Clenney, B.F., & Taylor, G.S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*. 32(3), 205-219.
- Bergman, T.J., & Scarpello, V.G. (2002). *Compensation decision making* (4th ed.). Ohio: South-Western.
- Bhal, K.T., & Gulati, N. (2007). Pay satisfaction of software professional in India. *The Journal for Decision Makers*. 32(3), 9-21.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*. 29(6), 640-663.
- Bishop, J.W., Goldsby, M.G., & Neck, C.P. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. *Journal of Managerial Psychology*. 17(4), 298-315.

- Blakemore, A.E., Low, S.A., & Ormiston, M.B. (1987). Employment bonuses and labor turnover. *Journal of Labor Economics*. 5(4), 124-135.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bloom, M.C., & Milkovich, G.T. (1995). *Issues in Managerial Compensation Research*. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Diakses pada 10 Mac 2007 dari <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/214>.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self confidence at work: Toward understanding the motivational effects of tranformational leaders. *Academy of Management Journal*. 46(5), 554-571.
- Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labor turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 41(2), 195-214.
- Braganza, B.J. (1994). Ergonomics in the office. *Professional Safety*. 39(8), 22-27.
- Breaugh, J.A., & Frye, N.K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family supportive supervisors. *Journal Business Psychology*. 22, 345-353.
- Brewer, J.D., & Hsiang, S.M. (2002). The ergonomics paradigm: Foundations, challenges and future directions. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 3(3), 285-305.
- Brown, M.P., Sturman, M.C., & Simmering, M.J. (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiceny, operational and financial implications of pay levels and pay structure. *The Academy of Management Journal*. 46(6), 752-762.
- Burnett, M.F., Williamson, I.O., & Bartol, K.M. (2009). The moderating effects of personality on employees' reactions to procedural fairness and outcome favorability. *Journal of Business Psychology*. 24, 469-484.
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D., & Steiner, Z. (2011). Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology*. 26(2), 108-122.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*. 24(2), 197-214.
- Carraher, S.M., Hart, D.E., & Carraher, Jr C.E. (2003). Attitudes towards benefits among entreprenuerial employees. *Personnel Review*, 32(6), 683-693.

- Casper, W.J., & Buffardi, L.C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Cavanaugh, M.A., & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340.
- Cavusgil, S.T., & Kirk, L.A.E. (1998). Mail survey response behavior: A conceptualization of monitoring factors and an empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1165-1192.
- Chen, H.L., Lee, H.S., Chien, C.Y., & Huang, Y.S. (2009). Research and development investment, assets in place, employee stock bonus and firm performance. *International Research Journal of Finance and Economics*, 31, 41-54.
- Chen, Z. (2001). Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 650-660.
- Chen, Z.X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Chew, Y. T. (2005). Achieving Organisational Prosperity through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 87-104.
- Chew, J., & Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chih, W.H., & Lin, Y.A. (2009). The study of the antecedent factors of organizational commitment for high technology industry in Taiwan. *Total Quality Management*, 20(8), 799-815.
- Chiu, R.K., Luk, V.W.M., & Tang, T.L.P. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31(4), 402-431.
- Cho, S., Johanson, M.M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Clark, C. (2006). End user computing ergonomics: Facts or fads? *Journal of Organizational and End User Computing*, 18(3), 66-76.

- Clark, S.C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 348-365.
- Coakes, S.J., & Steed, L.G. (2009). *SPSS analysis without anguish*. Singapore: John Wiley.
- Coombs, C.R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information and Management*, 46, 233-240.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2003). *Business Research Methods* (8ed.). Boston, MA; McGraw Hill.
- Cotton, R.D., & Stevenson, W.B. (2008). Perfect storm: A cross level study of transformational leadership during scandal exacerbated decline. *Academy of Management Proceedings*. 1-8.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dalton, D.R., & Mesch, D.J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*. 35(2), 370-387.
- DaSilva, N.D., Hutcheson, J., & Wahl, G.D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective.
- Dawley, D.D., Andrews, M.C., & Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, supervisor support and perceived organizational support: What matter most? *Leadership and Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Dawley, D., Houghton, J.D., & Bucklew, N.S. (2010). Perceived organizational support on turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*. 150(3), 238-257.
- DeConnick, J.B., & Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 28(4), 333-350.
- Deck, S. (1999). IT workers looking for balance. *Computerworld*. 33(40), 46.
- Deckop, J.R., Mangel, R., & Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay for performance plans. *The Academy of Management Journal*. 42(4), 420-428.

- Deckop, J.R., Konrad, A.M., Perlmutter, F.D., & Freely, J.L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management, 45*(4), 539-559.
- DeJoy, D.M., Della, D.J., Vanderbergh, R.J., & Wilson, M.G. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety Research, 1*-8.
- DeVos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review, 38*(1), 45-60.
- Dierdorff, E.C., & Surface, E.A. (2008). If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system. *Journal of Management, 34*, 721-729
- Drago, R., Estrin, S., & Wooden, M. (1992). Pay for performance incentives and work attitudes. *Australian Journal of Management, 17*(2), 217-232.
- Dreher, G.F., Ash, R.A., & Bretz, R.D. (1988). Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction. *Personnel Psychology, 41*(1), 237-254.
- Dulebohn, J.H., & Martocchio, J.J. (1998). Employee perceptions of the fairness of workgroup incentive pay plans. *Journal of Management, 24*(4), 469-488.
- Edwards, J.R., & Lambert, L.S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22.
- Eddleston, K.A., Baldrige, D.C., & Veiga, J.F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter. *Journal of Managerial Psychology, 19*(4), 360-385.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1992). Does pay-for-performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vanderberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: Contributions to perceived organization support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.

- Ellenbecker, C.H. (2004). A theoretical model of job retention for home health care nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 47(3), 303-310.
- Emery, C.R., & Barker, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(1), 77-90.
- Epotropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 90(4), 659-676.
- Ermel, L., & Bohl, D. (1997). Responding to a tight labor market: Using incentives to attract and retain talented workers. *Compensation and Benefits Review*. 29(6), 25-29.
- Faridahwati, S., Lazim, M.Z., Zuraida, H., Chanrakantan, S., Hadziroh, I., Ghazali, D., Ismandi, W., & Edora, I. (2007). *Pengurusan Sumber Manusia di Malaysia*. Malaysia: McGraw Hill.
- Ferris, G.R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*. 70(4), 777-781.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contract among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *The International Journal of Human Resource Management*. 12(7), 1152-1165.
- Ford, J.K., MacCallum, R.C., Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*. 39, 291-314.
- Fox, J.B., Scott, K.D., & Donohue, J.M. (1993). An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting. *Journal of Organizational Behaviour*. 14(7), 687-693.
- Frazier, P.A., Barron, K.E., & Tix, A.P. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*. 51(1), 115-134.
- Gakovic, K., & Tetrick, L.E. (2003). Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5), 649-666.

- Gardner, D.G., Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 307-322.
- Gay, L.R., & Deihl, P.L. (1996). *Research methods for business and management*. Singapore: Prentice Hall International Inc.
- Gaylard, M., Sutherland, M., & Viedge, L. (2005). The factors perceived to influence the retention on information technology workers. *South African Journal of Business Management*. 36(3), 87-97.
- Gentry, W.A., Kuhnert, K.W., & Mondore, S.P. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part time employee retention: A multilevel analysis. *Journal of Management Development*, 26(10), 1005-1022.
- Gersten, R.S., Keating, T., Yovanoff, P., & Harniss, M.K. (2001). Working in special education: Factors that enhance special educators' intent to stay. *Exceptional Children*. 67(4), 549-567.
- Getting the right ICT grads (2008). Diakses pada 21 July 2009 dari www.pikom.org/cms/layout/printer.asp?productID=22522
- Gill, A., Flaschner, A.B., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*. 1-13.
- Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Economics Journal*. 18, 1-10.
- Goldstein, D.K., & Rockart, J.F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in Programmer/Analysts. *MIS Quarterly*. 8(2), 103-115.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 25(2), 161-178.
- Graen, G.B., Liden, R.C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*. 67(6), 868-872.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., & Michael, J.H. (2007). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers. *Journal of Vocational Behavior*. 71, 460-478.
- Griffeth, R.G., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. California: Sage Publications.

- Gumusluoglu, L., & Ilsvet, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organization innovation. *Journal of Business Research*. 62, 461-473.
- Gyekye, S.A. (2005). Workplace safety and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 11(3), 291-302.
- Gyekye, S.A., & Salminen, S. (2007). Workplace safety perceptions and perceived organizational support: Do supportive perceptions influence safety perceptions. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. 13(2), 189-200.
- Hager, M.A., Wilson, S., Pollak, T.H., & Rooney, P.M. (2003). Response rates for mail surveys of nonprofit organizations: A review and empirical test. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 32(2), 252-267.
- Hair Jr. J.F., Money, A.H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research method for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5 ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, M.L.L., & Bereman, N.A. (1994). A conceptual framework for the study of employee benefits. *Human Resource Management Review*, 4(2), 101-115.
- Hamisah, H. (2009, May 27). SMEs still spending on IT: IBM study. *New Straits Times*, p.B8.
- Hamwi, G.A., Rutherford, B.N., & Boles, J.S. (2011). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 26(1), 4-13.
- Han, T.S., & Shen, C.H. (2007). The effects of bonus systems on firm performance in Taiwan 's high-tech sector. *Journal of Comparative Economics*. 35, 235-249.
- Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V., & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 19-34.
- Harrington, S.S., & Walker, B.L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes and practices of teleworkers. *Journal of Safety Research*. 35, 13-22.
- Harrington, R.J., & Kendall, K.W. (2006). Strategy implementation success: The moderating effects of size and environmental complexity and the mediating effects on involvement. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 30(2), 207-230.

- Harris, M.M., & Fink, L.S. (1994). Employee benefit programs and attitudinal and behavioral outcomes: A preliminary model. *Human Resource Management Review*, 4(2), 117-129.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J.M., & Howard, M.J. (2008). Targeted employee retention: Performance based and job related differences in reported reasons for staying. Working paper 08-06. Diakses pada 12 Desember 2008 dari <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>.
- Hayes, B.E., Perander, J., Smecko, T., & Trask, J. (1998). Measuring perceptions of workplace safety: Development and validation of the work safety scale. *Journal of Safety Research*. 29(3), 145-161.
- Heneman, H.G., & Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*. 20, 129-143.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay for performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- Hennequin, E. (2007). What career success means to blue-collar workers. *Career Development International*. 12(6), 565-581.
- Hetland, H., Sandal, G.M., & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector. Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 16(1), 58-75.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). A Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*. 19, 501-513.
- Hoonaker, P., Carayon, P., Marian, A., & Schoepke, J. (2004). Shortage of skilled workers and high turnover in the Information Technology workforce: What are the possibilities for retention. *Computing Systems*, 132-137.
- Hu, M.C., Zheng, C., & Lamond, D. (2007). Recruitment and retention of ICT skills among MNCs in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 1(2), 78-92.
- Huang, A.S. (2001). Burnout syndrome among information system professionals. *Information Systems Management*. 18 (2), 15-21.
- Huang, I.C., Lin, H.C., & Chuang, C.H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508.

- Huffmeier, J., & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: How social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology*. 26(3), 185-204.
- Humayun, R., & Zhao, L. (2009). Power of Involvement over rewards for retention likelihood in IT professionals. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 60, 816-821.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*. 12(1), 159-174).
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003-1025.
- Igbaria, M, Juhani, I., & Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information and Management*. 29, 227-238.
- Indrianawati, U. (2010). The effect of leadership on performance management, good governance, internal and external satisfaction in study programs. *China-USA Business Review*. 9(5), 1537-1514.
- Jawahar, I.M, Stone, T.H., & Kisamore, J.L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*. 14(2), 142-159.
- Joo, B.K.B. (2010). Organizational commitmen for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1), 69-85.
- Joseph, K., & Kalwani, M.U. (1998). The role of bonus pay in salesforce compensation plans. *Industrial Marketing Management*. 27, 147-159.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 755-768.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational dan transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 21(8), 949-964.
- Kim, S. (2009). IT employee job satisfaction in the public sectro. *International Journal of Public Adminstration*. 32, 1070-1097.

- Kim, S., Mone, M.A., & Kim, S. (2008). Relationships among self-efficacy, pay-for-performance performance, and pay satisfaction. A Korean examination. *Human Performance*. 21, 158-179.
- Konrad, A.M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- Kontoghioghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 29-58.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, control and work family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 68, 347-367.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*. 64, 289-313.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 49, 1-50.
- Krishnan, V.R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*. 10(1), 14-21.
- Krihsnan, R., Roaimah, O., Ida Rosnita, I., Adnan, A., Roshayati, A.H., Mazuri, A.G., & Kasturi, K. (2010). Jos satisfaction a potential mediator between motivational job characteristics and organizational citizenship behavior: Evidence from Malaysia. *Journal of Information Technology and Economic Development*. 1(1), 86-110.
- Kuvass, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The role of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 365-385.
- Lambert, A.D., Marler, J.H., & Gueutal, H.G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 107-117.
- Lander, D. (2009). *The 2009-2010 labour market and salary trends*. Diakses pada 5 Mac 2010 dari

http://www.watsonwyatt.com/asiapacific/pubs/perspective/November_2009/paytrend_s.asp,

- Lawler III, E.E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 14-22.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *The Academy of Management Journal*. 30(4), 721-743.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P., & Holtom, B.C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 47(5), 711-722.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. 9(4), 370-390.
- Lew, T.Y. (2009). The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective commitment and turnover intention of academicians working with private higher education institution in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*. 9(1), 72-87.
- Lim, G.M., & Wong, S.F. (2009). Understanding retention of IT professionals in Vendor Organizations: The job embeddedness model. *Journal of Outsourcing and Organizational Information Management*. 1(2), 12-17.
- Limsila, K., & Ogunlana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Management*. 15(2), 164-184.
- Lindner, J.R., Murphy, T.H., & Briers, G.E. (2001). Handling nonresponse in social science research. *Journal of Agricultural Education*. 42(4), 43-53.
- Lo, M.C., Ramayah, T., & Min, H.W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*. 1(6), 133-139.
- Lo, M.C., Ramayah, T., Min, H.W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*. 16(1), 79-103.
- Lockwood, D., & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management and Data Systems*, 99(6), 251-256.

- Loi, R., Yue, N.H., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organization commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79, 101-120.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1999). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction and organization commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 305-320.
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*. 45(1), 61-78.
- Maertz Jr, C.P., Griffeth, R.W., Campbell, N.S., & Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*. 28, 1059-1075.
- Malaysia Salary Handbook (2008). Diakses pada 3 Mac 2009, dari <http://www.kellyservices.com.my>
- Malaysia faces shortage of skilled IT workers. (9 Desember 2006). News Straits Times. Diakses pada 25 Januari 2009 dari <http://bpam.kpk.gov.my/index.php>.
- Martocchio, J.J. (2006). *Strategic compensation: a human resource management approach (4th ed.)*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.
- Mastracci, S.H. (2009). Evaluating human resource management strategies for recruiting and retaining IT professionals in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*. 38(2), 19-34.
- Marx, A., & Hootegam, G.V. (2007). Comparative configurational case analysis of ergonomic injuries. *Journal of Business Research*. 60, 522-530.
- Maudgalya, T., Wallace, S., Daraiseh, N., & Salem, S. (2006). Workplace stress factors and burnout among information technology professionals: A systematic review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 7(3), 285-297.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*. 20(2), 85-102.

- McCarthy, G., Tyrell, M.P., & Lehane, E. (2007). Intention to leave or stay in nursing. *Journal of Nursing Management*. 15, 248-255.
- McCausland, W.D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*. 26(7/8), 636-659.
- McLean, E.R, Smits, S.J., & Tanner, J.R. (1996). The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals. *Information and Management*. 30, 291-299.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *Journal of Industrial Psychology*. 29(2), 72-82.
- Meyers, L.S., Gamst, G., & Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and interpretation*. London: Sage Publications.
- Miceli, M.P., Jung, I., Near, J.P., & Greenberger, D.B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*. 76(4), 508-521.
- Michael, J.H., Evans, D.D., Jansen, K.J., & Haight, J.M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research*. 36, 171-179.
- Milkovich & Newman (2005). *Compensation* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Ming, T.F. (2008). Linking career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*. 2(1), 1-20.
- Ming, T.F. (2008). Organizational support as the mediator of career-related HRM practices and affective commitment: Evidence from knowledge workers in Malaysia. *Research and Practices in Human Resource Management*. 16(2), 8-24.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinsky, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 44(6), 1102-1121.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 41(3), 351-357.

- Moore, J.E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*. 24(1), 141-168.
- Moras, R., & Gamarra, T. (2007). A survey of ergonomic issues associated with a university laptop program. *Journal of Education and Human Development*. 1(2), 1-15.
- Mori, I., Iwakiri, K., Sotoyama, M., Saito, S., & Jonai, H. (2004). Office work in the context of rapidly developing information technology: Better ergonomics needed to limit stress. *Work With Computing Systems*. 296-301.
- Mosley, V., & Hurley, M. (1999). IT skill retention. *Information Management and Computer Security*. 7(3), 129-132.
- Mowday, R.T., & Spencer, D.G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*. 24(3), 634-642.
- MSC Malaysia supply-demand study of the ICT industry. Diakses pada 12 Januari 2010 dari <http://www.kdi.mscomalaysia.my/DisplaNews.action?id=18>.
- Muliawan, A.D., Green, P.F., & Robb, D.A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*. 10, 117-136.
- Muller, D.Y., Yzerbyt, V.Y., & Judd, C.M. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*. 89(6), 852-863.
- Muniz, B.F., Peon, J.M.M., & Ordas, C.J.V. (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. *Journal of Safety Research*. 38, 627-641.
- Murray, B., & Gerhart, B. (1998). An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 68-78.
- Neal, D., & Griffin, M.A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*. 91(4), 946-953.
- Nishii, L.H., & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*. 94(6), 1412-1426.

- Noraani, M., Aminah, A., Jegak, U., & Khairuddin, I. (2010). Mediating effects of work-family factors in the relationship between organizational characteristics and intention to stay. *European Journal of Social Sciences*. 16(1), 117-137.
- Norusis, M.J. (1995). *SPSS 6.1 guide to data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Norzanah, M.R., Laily, M., Puteri, N.M., & Mohd, R. H. (2003). Knowledge workers and knowledge management: Some descriptive evidences on the MSC status companies in Malaysia. Diakses pada 5 January 2010 dari <http://www.eg2km.org/articles-norzanah.pdf>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). NY: McGraw Hill.
- Ooi, K.B., Veeri, A., Yin, L.K., & Vellapan, L.S. (2006). Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: An emperical case study. *The TQM Magazine*. 18(5), 528-541.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis* (3rd ed.). Corws Nest. Allen & Unwin.
- Patrick, S. (2008). Meeting outsourcing challenges. Diakses pada 29 Mei 2008 dari <http://star-techcentral.com/tech/story.asp?file=itfeature>.
- Pearson, R.G., & Ayoub, M.A. (2001). Ergonomics aids industrial accident and injury control. *Management Review*. 38-44.
- Politis, J.D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(8), 354-364.
- Politis, J.D. (2002). Transformational and transactional leadership enablis(disabling) knowldege acquisition of self-managed teams: The consequence for performance. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(4), 186-197.
- Punia, B.K., & Sharma, P. (2008). Employees' perspective on human resource procurement practices as a retention tool in Indian IT sector. *The Journal of Business Perspective*, 12(4), 57-69.
- Raeda, F.A., & Ibtisam, M.A.Z. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*. 16, 227-336.
- Raffery, A.E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*. 15, 329-354.

- Raghawan, V.V., Sakaguchi, T., & Mahaney, R.C. (2008). An empirical investigation of stress factors in information technology professionals. *Information Resource Management Journal*. 21(2), 38-62.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual adjustment. *Journal of Management*. 27, 383-405.
- Raina, R. (2007). ICT Human Resource Development in Asia and the Pacific. Diakses pada 17 Jun 2009 dari www.unapeict.org/ecohub/resources/ict_human/paper_ICTHRD-Ravi-1.pdf
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), 698-714.
- Richardson, H.A., Yang, J., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., & Wilson, M.G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*. 23(7), 789-810.
- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Hill, E.F., & Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*. 11(2), 183-197.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R., & Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*. 62, 1027-1030.
- Robertson, M.M., & Huang, Y.H. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work*. 27, 3-12.
- Robertson, M.M., Huang, Y.H., O'Neill, M.J., & Schleifer, L.M. (2008). Flexible workplace design and ergonomic training: Impacts on the psychological work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*. 39, 482-494.
- Rogier, S.A., & Padgett, M.Y. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*. 15(1), 89-106.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Holt, Rineheart and Winston.
- Roots, P. (1988). *Financial incentives for employees*. Oxford : BSP Professional Books.

- Samuel, M.O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*. 3(8), 410-415.
- Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(8), 383-393.
- Scandura, T.A., & Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 18(4), 377-391.
- Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*. 14(2), 54-74.
- Secret, M. (2000). Identifying the family, job and workplace characteristics of employees who use work-family benefits. *Family Relations*, 49(2), 217-225.
- Seers, A., McGee, G.W., Serey, T.T., & Graen, G.B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong interference investigation. *Academy of Management Journal*. 26(2), 273-284.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: A skill building approach* (4 ed.). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Seppala, P. (2001). Experience of stress, musculoskeletal, and eyestrain in computer-based offices work: A study in municipal workplaces. *International Journal of Human-Computer Interaction*. 13(3), 279-304.
- Setton, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81(3), 219-227.
- Shaliza, A.M., Shahrul, K., Zalinda, O., & Mohzani, M. (2009). The effect of ergonomics applications in work system on mental health of visual display terminal workers. *European Journal of Scientific Research*. 31(3), 341-354.
- Shapiro, C.J.A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 90(4), 774-781.
- Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S., & Tetrick, L.E. (2004). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. New York: Oxford University Press.

- Shaver, J.M. (2005). Testing for mediating variables in management research: concerns, implications and alternatives strategies. *Journal of Management*. 31(3), 330-353.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., & Gupta, N. (1998). An organization level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*. 41(5), 511-525.
- Sheridan, J.E. (1992). Organization culture and employee retention. *The Academy of Management Journal*. 35(5), 1036-1056.
- Shore, L.M., Bommer, W.H., Rao, A.N., & Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: The moderating role of reciprocity norms. *Journal of Managerial Psychology*. 24(8), 701-721.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12(1), 80-92.
- Sluss, D.M., Klimchak, M., & Holmes, J.J. (2008). Perceived organizational support as mediator between relational exchange and organization identification. *Journal of Vocational Behavior*. 73, 457-464.
- Smith, B.D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*. 27, 153-169.
- Stamper, C.L., & Johlke, M.C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*. 29(4), 569-588.
- Stassen, M.A., & Ursel, N.D. (2009). Perceived organization support, career satisfaction and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82, 201-220.
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 69(4), 673-686.
- Stinglhamber, F., & Vanderberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. 24(3), 251-270.
- St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*. 14(3), 459-479.

- Sturman, M.C., & Short, J.C. (2000). Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personnel Psychology*. 53 (3), 673-700.
- Sweins, C., & Kalmi, P. (2008). Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: Evidence from Finnish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*. 18(4), 366-385.
- Tangirala, S., Green, S.G., & Ramanujam, R. (2008). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward toward exchange relationship on employees. *Journal of Applied Psychology*. 92(2), 309-320.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice. *Management Decision*. 41(10), 1006-1016.
- Tein, J.Y., Sandler, I.N., & Zautra, A.J. (2000). Stressful life events, psychological distress, coping, and parenting of divorce mothers: a longitudinal study. *Journal of Family and Psychology*. 14(1), 27-41.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*. 12, 31-52.
- Tekleab, A.G., Bartol, K.M., & Liu, A.W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*. 26, 899-921.
- Thatcher, J.B., Stepina, L.P., & Boyle, R.J. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics and External Markets. *Journal of Management Information Systems*. 19(3), 231-261.
- Thomas, L.T., & Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*. 80(1), 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 54, 392-415.
- Valdiserri, G.A., & Wilson, J.L. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. *The Entrepreneurial Executive*. 15, 47-71.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two sample study. *Journal of Business Psychology*. 22, 275-286.

- Vecchio, R.P., & Norris, W.R. (1996). Predicting employee turnover from performance, satisfaction, and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 113-125.
- Vest, M.J., Scott, K.D., Vest, J.M., & Markham, S.E. (2000). Factors influencing employee belief that pay is tied to performance. *Journal of Business and Psychology*, 14(4), 553-562.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Science*, 2(1), 24-32.
- Wayne, S.J., Tetrick, L.E., Shore, L.M., & Bommer, W.H. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L., & Graf, I.K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595.
- Werner, S., & Ward, S.G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14, 201-227.
- Widener, S.K. (2006). Human capital, pay structure and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*, 17, 198-221.
- Williams, J.G., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of human resource practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A., & Nguyen, N.T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.
- Williams, M.L., Malos, S.B., & Palmer, D.K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: an expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), 195-215.
- Williams, M.L., Brower, H.H., Ford, L.R., Williams, L.J., & Carraher, S.M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639-668.
- Yeo, V. (2008). Malaysians enjoy greater salaries, opportunities. Diakses pada 5 Jun 2008 dari

http://www.zdnetasia.com/techjobs/it_employment_trends_08/03800013453.62042066,00.html.

- Yu, J., & Cooper, H. (1983). A quantitative review of research design effects in response rates to questionnaires. *Journal of Marketing Research*. 20, 36-44.
- Zafir, M.M., Durrishah, I., & Mat Rebi, A.R. (2007). Ergonomics design on the work stress outcomes. *Jurnal Kemanusiaan*. 9, 50-61.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Method (6th ed.)*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behaviour*. 23(1), 75-92.